

crecer

Crecimiento Económico Equitativo Rural

91 Avenida Norte No. 707. Colonia Escalón, San Salvador. Tel: (503) 264 2009, 264 2012 Fax: (503) 263 2539 e-mail: cretech@ejje.com

CRECIMIENTO ECONÓMICO EQUITATIVO RURAL

Contrato No. 519-C-00-94-00154-00

**PLAN ESTRATÉGICO Y PERFIL INSTITUCIONAL
ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA Y SERVICIOS
MÚLTIPLES APICULTORES BOSQUE DE SUCHITLÁN DE R.L.**

**Elaborado por:
Equipo Asesor**

A través de:

**Chemonics Internacional Inc.
Instituto Interamericano de cooperación para la Agricultura (IICA)
National Cooperative Business Association (NCBA)
World Council of Credit Unions (WOCCU)
Agencia Internacional para el Desarrollo (USAID)
El Salvador**

Abril de 1999

PLAN ESTRATÉGICO Y PERFIL INSTITUCIONAL
ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA Y SERVICIOS
MÚLTIPLES APICULTORES BOSQUE DE SUCHITLÁN DE R.L.

Elaborado por:
Equipo Asesor Empresas Agrícolas

Abril 1999

Crecimiento Económico Equitativo Rural
Contrato No. 519-C-00-94-00154-00

Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
Washington, D.C.

Este trabajo fue apoyado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, a través del contrato número 519-C-0094-00154-00, contratista principal de Chemonics Internacional Inc., 1133 20th Street, Washington, D.C. 20036; Tel.: 202-955-3300; Fax: 202-955-3400.

INDICE

Resumen Ejecutivo	i
A. Introducción	1
B. Orientaciones	1
B1. El Problema de Enfoque	1
B2. Valores Impulsores	1
B3. Impactos Futuros Ideales	2
B4. La Misión	2
C. Análisis del Medio	3
C1. Resultados del FODA	3
C2. Actores Claves	4
C3. Influencias Críticas	6
D. Perfil de Programas	7
D1. Agroindustria	7
D2. Programa de Desarrollo Apícola	8
D3. Programa de Comercialización	9
E. Sistemas Gerenciales	10
E1. Administración General	10
E2. Contabilidad y Finanzas	11
F. Estrategias Principales	12
F1. Fortalecer la Capacidad de Gestión Empresarial de la Cooperativa de Apicultores Bosque de Suchitlán	13
F2. Competir Agresiva y Creativamente, Mejorando e Incrementando la Capacidad Productiva Actual de la Planta	14
F3. Buscar Alianzas y Desarrollar Capacidades en el Programa de Desarrollo Apícola	17
F4. Buscar Alianzas y Desarrollar Capacidades en el Programa d5 Comercialización	17

RESUMEN EJECUTIVO

La Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y de Servicios Múltiples Bosque de Suchitlán, es una empresa que se dedica a la producción y procesamiento de miel de abeja.

La planta de procesamiento y centro de operaciones de la cooperativa está ubicada en cantón La Bermuda, municipio de Suchitoto, departamento de Cuscatlán. La cooperativa está formada por 19 asociados, de los cuales uno es mujer.

Conscientes de que para mejorar su situación actual y orientar sus esfuerzos hacia lograr algunos niveles de desarrollo se requiere de una buena planificación, se decidió a conformar un equipo de trabajo con el propósito de desarrollar la Planificación Estratégica de la cooperativa.

Este equipo de trabajo, contó con el apoyo de técnicos del proyecto CRECER como facilitadores de la metodología ACCESO, la cual permitió que la Planificación Estratégica fuera muy participativa.

El trabajo realizado se desarrolló en dos partes, la primera de ellas consistió en Analizar el Medio en el cual se encuentra inmersa la Cooperativa de Apicultores Bosque de Suchitlán y la segunda parte fue el desarrollo del Plan Estratégico.

En lo que respecta al Análisis del Medio, se realizó el FODA de la Cooperativa, se definieron los Actores Claves, los Valores Impulsores, las Influencias Críticas, etc..

Este análisis dio como resultado la definición de la Misión de la Cooperativa, la cual se definió de esta manera: “Mejorar la eficiencia de la actividad apícola a través de brindar de manera permanente, productos y servicios de calidad a nuestros asociados y clientes.

Una vez definida la Misión, se comenzó a estructurar el Plan Estratégico de los Apicultores de Suchitlán, en dicho Plan se fijaron los objetivos, los programas mas importante, los sistemas gerenciales a manejar, la asignación de recursos y por último las indicaciones estratégicas a seguir.

Los principales objetivos de la cooperativa son: Procesar productos con calidad, para los mercados nacional e internacional; contar con un sistema de producción apícola que genere capacidad permanente, para lograr asegurar los bienes básicos de consumo familiar; generar ingresos a la cooperativa a través de la venta de su producción; contar con un sistema de administración eficaz y eficiente; y, contar con un sistema financiero sano y eficiente.

Los programas a desarrollar son: Programa de Procesos Agroindustriales, Programa de Desarrollo Apícola y Programa de Comercialización. Como apoyo a estos programas se definieron un sistema de Administración General y un subsistema de Contabilidad y Finanzas.

Las cuatro principales estrategias que se definieron son las siguientes: Fortalecer la capacidad de gestión empresarial de la cooperativa; competir agresiva y creativamente, mejorando e incrementando la capacidad productiva actual de la planta; buscar alianzas y desarrollar capacidades en el programa de desarrollo apícola; y, buscar alianzas y desarrollar capacidades en el programa de comercialización.

EL SALVADOR
PROYECTO CRECIMIENTO EQUITATIVO ECONÓMICO RURAL
PLAN ESTRATÉGICO ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE APICULTORES BOSQUE DE
SUCHITLÁN DE R.L.

A. Introducción

La Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y Servicios Múltiples Apicultores Bosque de Suchitlán de R.L., a través de un trabajo participativo, ha elaborado un Plan Estratégico. Este documento presenta los principales elementos del Plan. Una transcripción completa del proceso de planificación está contenida en el documento “Transcripción de Resultados”.

El Proceso fue dirigido por un equipo facilitador de CRECER y participaron miembros del Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, asociados y técnicos de CORDES.

B. Orientaciones

Las orientaciones indican el norte de la empresa, nos demarcan sus fines, sus áreas de trabajo, los valores y los cambios que se espera obtener producto de nuestro esfuerzo.

B1. El Problema de Enfoque

El problema de enfoque indica dentro del universo de problemas al que se enfrenta la Cooperativa de Apicultores de Suchitlán, cual es el problema que principalmente atiende; luego de un análisis de la problemática se definió el problema de enfoque.

“Limitaciones para desarrollar una actividad apícola en forma eficiente.”

B2. Valores Impulsores

El concepto de valores impulsores abarca a todas las creencias, las actitudes y los valores que guían y animan su trabajo, las relaciones con los beneficiarios de sus esfuerzos, las relaciones humanas entre los que trabajan en su organización, su filosofía, sus actitudes en cuanto a la excelencia, la experimentación, la innovación, la tradición y muchas cosas más. Son expresiones de fe, de confianza, de la actitud de la organización hacia sus miembros y beneficiarios.

Los valores que los miembros de la Cooperativa de Apicultores Bosques de Suchitlán identificaron son los siguientes:

C Responsabilidad

- C Espíritu de Cooperación.
- C Honestidad.
- C Deseos de superación.
- C Amor a la organización

B3. Impactos Futuros Ideales

Los impactos futuros ideales responden a la pregunta ¿Cómo habrá cambiado el mundo dentro de unos cinco a diez años como resultado de la labor que realiza la Cooperativa de Apicultores Bosques de Suchitlán?

- C La apicultura es la actividad principal de los asociados.
- C Contamos con una organización económica y social con visión empresarial.
- C Vendemos nuestros productos, tanto a nivel nacional como internacional.
- C Administramos eficientemente la cooperativa.
- C Diversificamos la producción apícola.
- C Logramos la sostenibilidad financiera

B4. La Misión

La Misión debe resumir en una sola frase el propósito y el quehacer, los fines y los medios de la cooperativa.

“Mejorar la eficiencia de la actividad apícola, a través de brindar de manera permanente productos y servicios de calidad a nuestros asociados y clientes”.

C. Análisis del Medio

El medio se refiere al entorno, al ambiente externo e interno en el cual opera la empresa cooperativa. Para analizar el medio, se utilizó la técnica del FODA.

C1. Resultados del FODA

C1a. Fortalezas

- C Socios organizados.
- C Contar con una planta procesadora de miel, con equipos adecuados.

- C Tenemos apoyo de instituciones.
- C Contar con conocimientos sobre apicultura.
- C Apiarios establecidos, propiedad de los asociados.
- C Voluntad de trabajo.
- C Fácil acceso a la planta.
- C Se cuenta con medio de transporte.
- C Suficiente capacidad instalada.
- C Capacidad de adecuación a las necesidades de mercado.
- C Contar con una cooperativa legalmente establecida.

C1b. Debilidades

- C Poca experiencia en producción y comercialización.
- C Dispersión geográfica de los asociados, para efectos de reuniones.
- C Nula o poca formación empresarial.
- C No se cuenta con sistema contable.
- C No se ha cumplido con ciertos aspectos contable-jurídicos: Registro de comercio, IVA, registro sanitario, etc..
- C No se cuenta con manual de organización.
- C Escases de recursos financieros.
- C Falta de diversificación de la producción.
- C La actividad apícola es complementaria a los ingresos derivados de la agricultura.
- C Apicultura estacional.
- C No se cuenta con sistema de comunicación propio.
- C Costos de producción actuales son altos.
- C Ventilación inadecuada en la planta.
- C Falta de equipamiento administrativo.
- C Los cuerpos directivos no cuentan con un programa de reuniones.
- C Planta subutilizada.

C1c. Oportunidades

- C Se cuenta con apoyo internacional para el fortalecimiento de la cooperativa.
- C La oportunidad de vender la producción a través del “comercio justo”.
- C La posibilidad de establecer intercambio de experiencias con apicultores nacionales e internacionales en aspectos de producción, tecnología, comercialización, etc..
- C Establecer alianzas estratégicas con otros apicultores nacionales.

- C Llegar a tener acceso a información de mercado.
- C Llegar a contar con formación agroempresarial integrada.

C1d. Amenazas

- C Incendios forestales.
- C Enfermedades de las abejas.
- C Precios bajos a nivel internacional.
- C La importación de productos sustitutos.
- C La destrucción del medio ambiente.
- C Delincuencia.
- C Uso de productos químicos en la zona.
- C La voracidad de los intermediarios y grandes apicultores.
- C Los progresivos requerimientos de los consumidores externos.
- C Mercado interno reducido

C2. Actores Claves

Los actores claves son aquellas organizaciones o personas que más influyen en el éxito o el fracaso de la empresa cooperativa. En el siguiente cuadro se levanta una lista de actores claves y las indicaciones con respecto a la relación.

Actor	Recomendaciones, Metas a Lograr en la relación con el Actor
Cuerpos Directivos	Fortalecer la capacidad de conducción de los cuerpos directivos.
CORDES	Ganar niveles de autosostenibilidad. El proceso de autogestión de la cooperativa está en función de los recursos de CORDES y de la capacidad de conducción desarrollada por la cooperativa.
Unión Europea	Desarrollar relaciones directas entre la cooperativa y la Unión Europea.

Actor	Recomendaciones, Metas a Lograr en la relación con el Actor
Asociados	Fortalecer la organización. Los asociados deben apropiarse de los objetivos de la cooperativa. Desarrollar vínculos asociados-cooperativa.
CRECER	Fortalecer las relaciones de cooperación.
Exportadores Nacionales.	Llegar a ser competitivos.
Compradores Externos	Contar con información de mercado en cuanto a localización de compradores, cantidades y precios.
Clientes Nacionales	Identificar clientes potenciales, mediante la realización de estudio de mercado. Realizar alianzas estratégicas.
Otros apicultores	Alianzas estratégicas. Identificar otros apicultores que estén en iguales condiciones y con interés de formar alianzas.
Christian AID.	Desarrollar relaciones directas entre la cooperativa y el cooperante.
Asociación de Apicultores, CONAPIS,	Desarrollar alianzas estratégicas.
Sociedad Cooperativa de Apicultores de El Salvador, SCAES.	Conocer mas de los objetivos y forma de trabajo de SCAES. Madurar la posibilidad de asociarse, siempre y cuando la alianza permita ventajas para la cooperativa.

C3. Influencias Críticas

Después de revisar la lista de tendencias, fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y actores claves, la Cooperativa de Apicultores de Suchitlán determinó que los siguientes aspectos del ambiente institucional son los más importantes por su potencial contribución al éxito o fracaso de la empresa.

- C Contar con apoya local e internacional.
- C Los cuerpos directivos de la cooperativa.
- C Poca formación empresarial.
- C La Globalización de la economía
- C Contar con una organización cooperativa legalizada.
- C Contar con una planta procesadora.
- C Débil capacidad de trabajo.

D. Perfil de Programas

D1. Agroindustria

<p style="text-align: center;">Objetivo: Procesar productos con calidad, para los mercados nacional e internacional..</p>
--

<p>Actividades:</p> <p>Mantenimiento de la planta. Análisis de la materia prima (humedad, HMF, color y sabor). Determinar madurez adecuada de la miel. Captación de materia prima. Filtrado de la miel. Control de calidad. Decantado de la miel (eliminación de impurezas). Descristalización (calentamiento). Envasado y almacenamiento de productos. Manejo de productos. Control de inventarios. Elaboración de planes de trabajo y presupuestos, vinculados a los procesos. Vigilancia y seguridad. Obtener certificado de salud.</p>	<p>Impactos Futuros Concretos:</p> <p>Planta operando al 100% de su capacidad instalada. Producción diversificada. Se obtiene materia prima de máxima calidad. La cooperativa compra materia prima a productores terceros. Se realizan mejoras a la planta, tendientes a mejorar su eficiencia: Extracción de aire caliente, cuarto de calentamiento, tanque mezclador, etc. Se procesan productos a bajo costo. Se incorpora mayor valor agregado al producto. Se cuenta con medidas de seguridad industrial. Se produce con máximas medidas de higiene. Mejoramos la imagen física de la planta.</p>
<p>Visión de Futuro: Producción para los próximos 4 años</p> <p>Captar y procesar 130 barriles de miel: 100 barriles de miel de los asociados y 30 barriles de productores terceros, lograr incrementos anuales del 20 %.</p> <p>Realizar mejoras que sean necesaria a fin de mejorar la eficiencia de la planta: Extractores de aire, cuarto de calentamiento, tanque mezclador, etc.</p> <p>Se producen al menos dos de los siguientes productos; Dulce, vino, jabón, jalea, polen, cera para muebles y zapatos.</p>	
<p>Criterios de Calidad:</p> <p>Obtenemos materia prima con el 17 a 20% de humedad y 0% de HMF. Materia prima de coloración ámbar. Cumplimos con los criterios de calidad. Producto libre de impurezas y densidad adecuada. Buena presentación del producto. Producir a bajo costo. Cumplir con los requisitos de salud.</p>	<p>Indicadores de Éxito:</p> <p>Clientes satisfechos. Buena demanda de nuestros productos. Nuestra marca es ampliamente reconocida en el mercado. Flujo de procesamiento continuo. Se cubre el 100% de la capacidad instalada. Procesamos al menos dos nuevos productos.</p>

D2. Programa de Desarrollo Apícola

Objetivo:
Contar con un sistema de producción apícola que genere capacidad permanente, para lograr asegurar los bienes básicos de consumo familiar.

<p>Actividades:</p> <p>Mantenimiento de apiarios. Traslado de apiarios. Producción de materiales apícolas. Producción de equipo apícola. Multiplicación de las colmenas. Tecnificación de la apicultura. Estandarización de las técnicas de producción apícola. Localización de nuevas zonas apícolas. Formación de los asociados en técnicas de agronegocios. Localización de nuevas zonas apícolas.</p>	<p>Impactos Futuros Concretos:</p> <p>Apiarios fuertes, sanos y altamente productivos. Apiarios localizados temporalmente en zonas melíferas. La cooperativa cuenta con diferentes productos. La cooperativa produce y provee de materiales y equipo apícola a sus asociados y productores particulares. Se cuenta con cuadros técnicos especializados. Los apicultores cuentan con suficientes colmenas que garantizan el ingreso familiar. Los apicultores usan las mismas técnicas y cuentan con apiarios de fácil manejo. Los apicultores conocen sus costos de producción.</p>
<p>Visión de Futuro: Producción para los próximos 3 años:</p> <p>Adquirir 300 colmenas, para ser administradas en forma colectiva, lograr incrementos de un 25% anuales. En el primer año pasar de 300 a 600 colmenas propiedad de los asociados, lograr incrementos del 20% anuales. Se cuenta con un taller para la producción de materiales y equipos apícolas. Se cuenta con producción de cera, polen y de propóleo. Se tiene un 80% de los socios capacitados en técnicas modernas de manejo apícola. Se investiga la posibilidad de producción de miel orgánica. Se desarrolla una apicultura migratoria.</p>	
<p>Criterios de Calidad:</p> <p>Producimos y utilizamos materiales estándar. Asociados capacitados técnicamente en el manejo de sus apiarios. Se produce miel, cera, polen y propóleos de buena calidad. Se cuenta con adecuado sistema de producción.</p>	<p>Indicadores de Éxito:</p> <p>Se obtienen ganancias por la venta de materiales y equipos apícolas. Se han reducido los costos de producción. Se vende todo lo que se produce. Se produce al menos un promedio de 30 botellas de miel por colmena.</p>

D3. Programa de Comercialización

Objetivo:
Generar ingresos a la cooperativa a través de la venta de su producción.

<p>Actividades:</p> <p>Identificar productores/proveedores. Definir y registrar marcas. Gestión de calidad. Definir presentación del producto. Participación en ferias de productos. Monitoreo comercial local y externo. Comercialización nacional de productos. Comercialización externa de productos. Establecimiento de contratos con clientes Fijación de precios de compra. Investigación de precios y compradores. Promoción de los productos. Ampliar la cartera de clientes. Venta de productos.</p>	<p>Impactos Futuros Concretos:</p> <p>Contactos o convenios comerciales con productores/proveedores. Generar identidad de la empresa. Satisfacemos las necesidades de los clientes. Producto envasado en diferentes presentaciones. Niveles de compra- ventas elevados. Penetramos nuevos mercados externos. Se obtienen mejores precios de compra y venta. Se mejoran los ingresos de la empresa. Aseguramos las relaciones de compra y venta. Acceso a un sistema de información de precios internos y externos. Contamos con un plan de mercadeo. Producción de los asociados cuenta con mercado seguro. La cooperativa obtiene buenos ingresos por ventas. Implementamos un sistema de incentivos.</p>
<p>Visión de Futuro: Producción para los próximos 3 años:</p> <p>Comercializar 130 barriles de miel, con incrementos anuales del 20%. Comercializar al menos otros dos productos, de acuerdo a la producción agroindustrial. Definir y registrar al menos dos marcas, para el mercado nacional. Establecer puntos de venta Desarrollar catálogo de productos apícolas. Exportar al menos un contenedor de miel.</p>	
<p>Criterios de Calidad:</p> <p>Buena presentación de los productos. Se cumple con los criterios de calidad. Se implementa el sistema de productividad 5S. Servicio de calidad a los asociados, proveedores y clientes. Precios competitivos.</p>	<p>Indicadores de Éxito:</p> <p>Clientes satisfechos. Demanda insatisfecha (cero inventarios) Buena cartera de clientes. Se incursiona en otros mercados. Se desarrollan alianzas estratégicas con proveedores, clientes y otras organizaciones de apicultores.</p>

E. Sistemas Gerenciales

E1. Administración General

Objetivo: Contar con un sistema de administración eficaz y eficiente.	
<p>Actividades:</p> <p>Planificación anual. Elaboración de presupuestos y seguimiento. Fortalecimiento de la organización. Definición y elaboración de reglamentos y manuales. Formulación de proyectos. Gestión de recursos financieros. Elaboración e implementación de planes de capacitación. Seguimiento a los procesos administrativos y generales.. Coordinación y supervisión general. Conocimiento y aplicación del marco legal, fiscal y mercantil. Relaciones con organismos e instituciones. Control, evaluación e informes. Gestión de cobros. Contratación de servicios de auditoría.</p>	<p>Impactos Futuros Concretos:</p> <p>Trabajo ordenado y eficiente. Manual de Organización implementado. Se cuenta con plan de capacitación permanente e integral. Mejorada la capacidad productiva y empresarial. Proyectos aprobados y en ejecución. Asegurada la inversión, para la sostenibilidad de la empresa. Contar con reconocimiento ante instancias financieras nacionales e internacionales. Personal eficiente y con experiencia en el tipo de producción. La empresa cumple con todos los requisitos legales: NIT, IVA, etc.). Efectividad en la gestión de cobros. Efectividad en el manejo de inventarios.</p>
<p>Indicadores de Calidad:</p> <p>Administración eficiente y transparente. Visión empresarial Equipo especializado y funcional. Uso racionad de los recursos de la empresa. Adecuado manejo de personal. Se mejora la capacidad empresarial de los asociados. Se cuenta con personal calificado. Existe una buena relación entre los directivos y los asociados. Estados financieros actualizados y sanos.</p>	<p>Indicadores de Éxito:</p> <p>Empresa altamente rentable. Estados financieros positivo Se cuenta con recursos suficientes y oportunos para la operación. Se logra la sostenibilidad económica y financiera. Reconocimiento comercial en los mercados nacionales e internacionales. Se logra imagen ante el sistema financiero nacional. La empresa logra el desarrollo de sus asociados. Socios satisfechos por los servicios que presta la cooperativa. Otros apicultores solicitan ingreso a la cooperativa.</p>

E2. Contabilidad y Finanzas

Objetivo: Contar con un sistema financiero sano y eficiente.	
<p>Actividades:</p> <p>Elaboración e implementación del sistema contable. Elaborar manual de procedimientos. Cumplir aspectos jurídicos de la empresa; NIT, IVA, etc.. Registros contables. Inventario de equipo, materia prima y productos terminados. Elaboración de estados financieros. Control presupuestario. Gestión y evaluación financiera. Interpretación y análisis de estados financieros. Identificación de fuentes alternativas de financiamiento. Seguimiento a gestiones de financiamiento.</p>	<p>Impactos Futuros Concretos:</p> <p>Se cuenta con suficiente capital de trabajo. Se alcanza la solvencia financiera. Se captan nuevos socios que aportan al capital social. Se cuenta con empresa totalmente legalizada.</p>
<p>Indicadores de Calidad:</p> <p>Contabilidad al día. Adecuados sistemas de registros. Los resultados de la interpretación y análisis financiero son utilizados para la toma de decisiones. Gestión financiera eficiente y eficaz. Sistema contable de acuerdo al tipo de actividad.</p>	<p>Indicadores de Éxito:</p> <p>Empresa financieramente sólida. Capital social fuerte. Bajo índice de endeudamiento. Alta rotación de inventarios. Se cuenta con suficiente capital de trabajo. Buena imagen financiera.</p>

F. Estrategias Principales

PROGRAMA	RECOMENDACIÓN
Agroindustria	Competir agresiva y creativamente. Prepararse para competir en forma agresiva con los competidores, esto implica conocer sus programas y revisar las posibilidades de la cooperativa de procesar productos y brindar servicios de mejor calidad que la competencia. En esta línea es importante: Mantener la planta en condiciones óptimas de operación (implementar mejoras y las ampliaciones que sean necesarias), maximizar el uso de la capacidad instalada y diversificar los tipos de productos y servicios.
Desarrollo Apícola	Buscar alianzas. Desarrollar capacidad Institucional. En el corto plazo son recomendables alianzas con instituciones que están haciendo similares esfuerzos o relacionados, tales como CONAPIS, SCAES, MAG, etc.. Hacer esfuerzos orientados a desarrollar capacidades institucionales y a nivel de los socios. Participar activamente en procesos de capacitación. Estandarizar los proceso de producción.
Comercialización	Buscar alianzas. Desarrollar capacidad. En el corto plazo son recomendables alianzas con instituciones que están haciendo similares esfuerzos o relacionados, tales como PREXA, AGRODESA, COEXPORT, Programa de Competitividad del Ministerio de Economía, etc. Buscar nichos de mercados no saturados. Hacer esfuerzos orientados a desarrollar capacidades institucionales. Establecer mecanismos de conexión con los centros de información de mercado; ampliar mercados nacionales mediante el establecimiento de puntos de venta, perfeccionar conocimientos sobre los sistemas de exportación. Desarrollar catálogo de productos y clientes.

En base al análisis estratégicos de los programas definidos se plantean las siguientes estrategias:

F1. Fortalecer la Capacidad de Gestión Empresarial de la Cooperativa de Apicultores Bosque de Suchitlán

F1a. Situación Actual:

La cooperativa es de reciente formación y como tal carece de un plan de acción que guíe sus actividades. Por su parte, CORDES, institución de apoyo de la cooperativa, les ha apoyado elaborando presupuesto para capital de trabajo, el cual incluye la compra de materia prima, gastos administrativos y gastos de venta. Actualmente, las decisiones son compartidas entre el consejo de administración y CORDES, situación que se mantendrá hasta que se defina la estrategia de traspaso de los activos. Actualmente no se tiene definida la organización de la empresa y no se encuentra legalizada.

F1b. Acciones:

- C Fortalecer el sistema gerencial, esto implica: Diseñar e implementar una estructura organizativa de acuerdo con los programas y sistemas sugeridos por el presente plan; asimismo la elaboración y aplicación de respectivo Manual de Organización y Funciones. Por otra parte, la definición de controles y procedimientos también son necesarios.
- C En el área contable es recomendable elaborar e implementar un sistema de acuerdo a las actividades productivas de la cooperativa; asimismo, elaborar respectivo manual de procedimientos. Establecer un sistema de costeo, desarrollar habilidades y capacidades en los asociados para incorporar el análisis de determinación de precios, para la toma de decisiones. A mediano plazo, la mecanización del sistema contable es recomendable.
- C Diseñar e implementar las políticas administrativas que sean necesarias.
- C Orientar el máximo de esfuerzos hasta lograr la legalización de los aspectos empresariales de la cooperativa.
- C Desarrollar acciones de capacitación dirigidas a los cuerpos directivos, empleados y asociados sobre administración y desarrollo empresarial. Estas acciones deben incluir el desarrollo de habilidades para la preparación de condiciones para la autogestión: Elaboración de perfiles de proyecto, solicitudes, etc..
- C Desarrollar un plan de relaciones y comunicación con los clientes.
- C Desarrollar relaciones directas con los cooperantes, aprovechando los servicios y asesoría de CORDES.
- C Promover intercambios y alianzas con instituciones afines e interesadas en el desarrollo de la apicultura y de las cooperativas.
- C Implementar mecanismos que contribuyan a desarrollar la imagen de la cooperativa en el entorno nacional e internacional: Página web, catálogo de productos, participación en ferias, elaboración de suplementos, etc.
- C Incorporar a la cooperativa nuevos socios con conocimientos avanzados sobre apicultura. Este puede ser un requisito para poder ingresar como asociado.

F1c. Resultados:

A través de las acciones anteriores se espera lograr una empresa estable, dinámica, económica y financieramente sólida. Asimismo, una empresa que cuenta con un marco de trabajo acorde a las exigencias del mercado y de las regulaciones legales establecidas por las instituciones gubernamentales.

F2. Competir Agresiva y Creativamente, Mejorando e Incrementando la Capacidad Productiva Actual de la Planta

F2a. Situación Actual:

Las instalaciones de la planta están en buenas condiciones para realizar un eficiente manejo de la materia prima, cuenta con una capacidad instalada de 130 barriles de miel por temporada, pero, únicamente se están procesando 40. Esta baja eficiencia se debió al desconocimiento del mercado y a la poca disponibilidad de capital de trabajo. La calidad de la miel se ve afectada por las altas temperaturas de las instalaciones de la planta, lo cual aumenta el contenido de HMF, restringiendo las ventas al exterior.

Hay que ser creativos para aprovechar las ventajas del producto y sus derivados, dentro de un mercado altamente competitivo.

F2b. Acciones

- C Aprovechar inteligentemente la capacidad instalada de la planta, mediante la captación de materia prima de calidad. Se recomienda aumentar la producción de la cooperativa, efectuar un mapeo de los productores de la zona e implementar un sistema de relaciones con los mismos, a través de mecanismos como: Proporcionar soporte técnico, capacitaciones, materiales y equipo a bajo costo, etc. La afiliación de otros productores seleccionados y la maquila a productores terceros, también operan en esta línea.
- C Realizar valúos periódicos de la situación física de la planta, con el propósito de identificar necesidades de mejoramiento, renovación y nuevas inversiones. Esto permitirá su modernización y mantenerla en condiciones óptimas de operación.
- C Maximizar el uso de la capacidad de la planta mediante la diversificación de la producción, estudiar la factibilidad de los siguientes subproductos: Dulce, vino, jabón, polen, propóleo, cosméticos, cera para muebles y zapatos. Investigar tecnología de procesos de al menos dos alternativas identificadas (desde el punto de vista del mercado).
- C Reducir costos en los procesos de industrialización de los productos.
- C Mantener estrictos controles de calidad en los procesos y productos. Implementar sistemas de control de calidad.
- C Implementación de sistemas de trabajo que mejoren la productividad de la planta, tales como el 5S.

- C Implementar programas de seguridad industrial y calidad total.
- C Definir y capacitar al responsable y empleados de la planta.
- C Implementar un sistema de incentivos, que incluya el reconocimiento a los mejores productores de materias primas.

F2c. Resultados:

Contar con una planta procesadora moderna, eficiente y competitiva, produciendo a niveles superiores que en años anteriores. Una planta con capacidad de retornar el capital invertido.

F3. Buscar Alianzas y Desarrollar Capacidades en el Programa de Desarrollo Apícola

F3a. Situación Actual:

La mayoría de asociados son apicultores de reciente inclinación y formación como tales. Los problemas principales, en este programa tienen que ver con: Bajos conocimientos técnicos sobre apicultura, para hacer frente a problemas de plagas, enfermedades y manejo en general; no se cuenta con asistencia técnica especializada para la producción; existen problemas para adquirir materiales y equipo especializado; baja rentabilidad de la apicultura, la apicultura que practican es estacionaria, la mayoría posee bajo número de colmenas y no llevan registradas las actividades realizadas.

F3b. Acciones:

- C Aumentar en forma importante el número de colmenas, tanto de lo asociados como mediante la adquisición de un lote en forma colectiva.
- C Preparar e implementar programas de capacitación orientados a fortalecer los conocimientos sobre manejo integrado de la apicultura. Incluir aspectos relacionados con el manejo empresarial de la misma.
- C Aprovechar el apoyo que tienen actualmente, para formar cuadros técnicos que permita un flujo de información técnica hacia los asociados y otros productores.
- C Elaborar materiales de soporte técnico que permita la difusión de técnicas modernas de producción apícola.
- C Formar alianzas con productores de otras zonas (Chalatenango, La libertad, etc.) que permitan beneficios para todos, en condiciones de igualdad.
- C Adquirir las destrezas y las habilidades necesarias para producir equipo y materiales apícolas especializados. En el corto plazo son importantes, el desarrollo de alianzas con artesanos (carpinteros, hojalateros, mecánicos, etc.). Para la toma de la decisión mas adecuada, los costos de producción son un factor importante.

- C En el corto plazo son recomendables alianzas con instituciones que están haciendo similares esfuerzos o relacionados en el área de producción, tales como CONAPIS, SCAES, MAG, FUNPROCOOP, etc.
- C Elaborar e implementar planes de trabajo mínimos, los cuales deben incluir aspectos como el manejo, control de plagas y enfermedades, programas de revisión, reproducción, traslado de colmenas y captura de enjambres. Incluir aspectos relacionados con la gestión empresarial de la actividad.
- C Diseñar e implementar sistema de registros y control de las actividades realizadas, insumos y materiales utilizados, etc.
- C Investigar las posibilidades de la producción apícola con técnicas orgánicas.

F3c. Resultados:

Se espera que todos los asociados y buen número de productores proveedores de miel, orientan sus esfuerzos en convertir la apicultura en una actividad productiva principal en la generación de ingresos para el grupo familiar, esto pasa por haber superado las barreras que impiden que la actividad apícola sea rentable y sostenible.

F4. Buscar Alianzas y Desarrollar Capacidades en el Programa de Comercialización

F4a. Situación Actual:

La comercialización de la miel de abeja representa uno de los problemas mas importantes para este negocio. Hasta la fecha, la cooperativa no cuenta con un canal directo de comercialización al exterior, lo cual obliga a vender a bajos precios a través de empresas nacionales (intermediarios). Estas empresas exigen que el mencionado producto sea de excelente calidad y que cumpla con todos los estándares respectivos. Así mismo, no se cuenta con un sistema de información de mercados que permita conocer en forma oportuna el comportamiento del mercado de los productos apícolas.

F4b. Acciones:

- C En el mediano plazo es recomendable desarrollar capacidades para exportar producto en forma directa, en el corto plazo se debe buscar alianzas con intermediarios (agentes) y exportadores nacionales, que estén dispuestos a negociar en condiciones favorables para la cooperativa.

- C Realizar un estudio de mercado de la miel y dos productos derivados, tendiente a identificar nichos y abrir canales de comercialización a nivel nacional.
- C Preparar plan de mercadeo de productos, para aprovechar los potenciales nichos de mercado identificados. Identificar la posibilidad de establecer puntos de venta.
- C Aprovechar creativamente la mercadotecnia. Diseño, registro y promoción de marcas, para el mercado nacional.
- C Ejecutar eventos de promoción de negocios, a fin de lograr el reconocimiento de la planta a nivel nacional y regional, aprovechando contactos con organismos externos.
- C Desarrollar acciones de publicidad de la miel y productos derivados. En esta línea son importantes: Catálogo de productos, afiches, desplegados, participación en ferias y días de campo.
- C Establecer contratos de venta con los clientes, con garantías que aseguren la recuperación
- C Contar con sistema actualizado de información de mercado.
- C Diseñar e implementar programas de capacitación sobre mercadeo, tendientes a desarrollar habilidades y conocimientos en los asociados y productores aliados.
- C Desarrollar alianzas estratégicas con otras empresas productoras, procesadoras y comercializadoras en el área de los productos apícolas.

F4c. Resultados:

Contar con nichos de mercado identificados, los cuales son aprovechados para la comercialización de los productos ofertados por la cooperativa, incrementando así la cartera de clientes actuales. La cooperativa de apicultores se convierte en un competidor fuerte, con capacidad de ampliar en forma progresiva el mercado.